

Проблемы
экономики и управления
нефтегазовым
комплексом

Научно-экономический журнал



ОАО "ВНИОЭНГ"

117420, Москва, ул. Наметкина, 14, корп. Б.
Тел.: (095)332-0022, 332-2083. Факс: (095)331-6877.

www.vniioeng.mcn.ru

12.2011

ISSN 1999-6942

**Открытое акционерное общество
"Всероссийский научно-исследовательский
институт организации, управления и экономики
нефтегазовой промышленности"
(ОАО "ВНИИОЭНГ")**



ЛАУРЕАТ НАГРАЖДЕН ПАМЯТНЫМ ЗНАКОМ
ЗОЛОТОЙ МЕДАЛИ SPI "ЗОЛОТОЙ ИМПЕРИАЛ"
ПАРИЖ ФРАНЦИЯ ЗА АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ
В МЕЖДУНАРОДНЫХ ВЫСТАВКАХ
И ЯРМАРКАХ

12. 2011

Научно-экономический журнал

**"ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
НЕФТЕГАЗОВЫМ КОМПЛЕКСОМ"**

Scientific-economic journal

**"PROBLEMS OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
OF OIL AND GAS COMPLEX"**

Содержание (№ 12)

Колонка Главного редактора	4
Стратегия	
Зайченко В.Ю. Основные положения российского законодательства, определяющие требования к процессу и качеству геологического изучения недр Российской Федерации, и развитие нормативно-правового обеспечения.....	6
Александрова Е.Д., Вершинина А.В. Оценка перспективности коммерциализации инновационных продуктов и технологий производства на ранних стадиях их разработки.....	9
Батурин В.Ю. Основные позиции в управлении рисками с целью обеспечения экономической безопасности нефтегазового комплекса.....	13
Управление	
Кузнецова Н.А. Преимущества вертикально интегрированных нефтяных компаний как комплексного преобразования структуры управления.....	16
Чайков М.Ю., Чайкова А.М. Формирование благоприятной среды для сотрудников компании как фактор повышения ее эффективности и конкурентоспособности.....	20
Экономика	
Казак А.С., Кисленко Н.А., Кнотко В.В., Яркина А.А. Перспективы газовой отрасли в рамках развития глобальной энергетики (аналитический обзор).....	23
Цыпин П.Е., Набережнов А.Ф., Урманов Р.Ф. Совершенствование процесса отгрузок шинной продукции на автотранспорт в торговом доме "Кама".....	27
Зубарева В.Д., Зайцева М.А. Анализ риска поставок материально-технических ресурсов для реализации инвестиционных проектов газовой промышленности.....	32
Международный нефтегазовый бизнес	
Пономарева И.А., Богаткина Ю.Г., Еремин А.Н. Экономическая методика и модель оценки вариантов разработки газоконденсатного месторождения Алжира на условиях СРП.....	40
Морозко Н.И., Иванова И.А. Анализ мирового потребления нефти и нефтепродуктов (спрос и предложение).....	43
Козловский Е.А. К выходу второго тома "Российской геологической энциклопедии".....	47
Информационные сведения о статьях	50
Перечень статей, опубликованных в 2011 г.	56

Contents (№ 12)

Chief Editor's column	4
Strategy	
Zaichenko V.Yu. General provisions of the RF legislation determining requirements for process and quality of geological studies of mineral resources base of the Russian Federation and development of legislative environment.....	6
Alexanova E.D., Vershinina A.V. Evaluation of prospects of innovative products and industrial technologies commercialization at initial stages of their development.....	9
Baturin V.Yu. General provisions of risk management aimed at provision of economic security of oil and gas complex.....	13
Management	
Kuznetsova N.A. Advantages of vertically-integrated oil companies derived from complex transformation of management structure.....	16
Chaykov M.Yu., Chaykova A.M. Provision of favorable environment for a company's staff as factor of raising its efficiency and competitiveness	20
Economics	
Kazak A.S., Kislenco N.A., Knotko V.V., Yarkina A.A. Prospects of gas industry in view of world energy industry development (analytical review).....	23
Tsy-pin P.E., Naberezhnov A.F., Urmanov R.F. Perfection of tire products shipping process to autotransport by "Kama" trade house.....	27
Zubareva V.D., Zaitseva M.A. Analysis of risk of material-technical resources deliveries required for realization of investment projects in gas industry.....	32
World oil and gas business	
Ponomareva I.A., Bogatkina Ju.G., Erem-in A.N. Economic methodology and model of evaluation of variants of a gas-condensate field development in Algeria on product sharing conditions	40
Morozko N.I., Ivanova I.A. Analysis of the global consumption of oil and oil products (supply and demand).....	43
Kozlovsky E.A. Some information about publication of the 2-nd volume of "Russian Geological Encyclopaedia".....	47
Information on the articles	50
List of articles, published in 2011	56

ПРЕИМУЩЕСТВА ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ КАК КОМПЛЕКСНОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Н.А. Кузнецова (заместитель генерального директора по управлению персоналом)
(ЗАО "ТюменьНИПИнефть")

Статья посвящена актуальным проблемам нефтяной отрасли Российской Федерации на современном этапе ее развития. Доминирующее положение заняли новые для российской экономики холдинговые структуры, а именно вертикально интегрированные компании (ВИК), объединившие под своим контролем различные этапы производственного цикла, начиная от поиска и добычи сырья и заканчивая сбытом готовой продукции. Отношения собственности и реальное распределение денежных потоков в вертикально интегрированных нефтяных компаниях (ВИНК) крайне запутаны и непрозрачны. Уклонение от налогов и отсутствие корпоративной культуры наносят ущерб как государству, так и нефтяной отрасли, препятствуя притоку инвестиций. Повышение роли вертикальной интеграции, как преобразования структуры управления. Раскрыты три основных этапа изменений инвестиционных стратегий российских ВИНК. Необходимо ужесточение антимонопольного законодательства. Только высокая конкуренция при диктатуре закона способна обеспечить эффективное функционирование отрасли.

В последние десятилетия российская экономика претерпела значительные структурные изменения. Особенно быстро эти изменения развиваются в отраслях, связанных с добычей и переработкой природных ресурсов, к которым относятся нефтяная, газовая, алюминиевая и другие отрасли промышленности. Здесь доминирующее положение заняли новые для российской экономики холдинговые структуры, а именно вертикально интегрированные компании (ВИК), объединившие под своим контролем различные этапы производственного цикла, начиная от поиска и добычи сырья и заканчивая сбытом готовой продукции. Роль и значение их в отечественной экономике настолько велики, что можно с уверенностью говорить о том, что выход России из экономического кризиса в определяющей степени зависит от успешного развития этих компаний [9].

В связи с этим актуальной проблемой юридической науки стало развитие концептуальных и создание организационно-методических основ их исследования, особенно в части повышения эффективности их системы управления, способной непрерывно и адекватно адаптироваться к постоянным изменениям внутренней и внешней среды. Именно эффективная система управления создает благоприятные предпосылки для повышения качества управленческих решений, способствующих повышению эффективности производства.

Особую значимость исследование ВИК приобретает применительно к отраслям топливно-энергетического комплекса, к числу которых относится и нефтяная отрасль, где основными участниками рынка являются вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК), в состав которых вошли сотни предприятий многих российских регионов. В этих условиях становится актуальной задача изучения и обоснования новых инструментов и методов повышения эффективности управления предприятиями ВИНК как единой, скоординированной системой.

Отмеченные обстоятельства, характеризующие актуальность и значимость проблемы, определили тему данной статьи. Проведенные исследования преследовали научно-практические цели, отвечающие задачам юридического развития ВИНК в современных хозяйственных условиях.

Степень разработанности проблемы. Исследования, посвященные вопросам методологии формирования вертикально интегрированных структур и управления ими, связывают с именами Р. Блэра, Д. Кайзермана, Р. Коуза, С. Маккаферти, Х. Малмрена, Х. Марвела, П. Рэя, Д. Спенглера, Л. Телсера, Ж. Тироля, О. Уильямсона, К. Эрроу и др.

Среди отечественных публикаций выделяется несколько периодов интереса к проблемам развития структур управления объединениями предприятий. В 1970-е и 1980-е гг. были опубликованы вызвавшие большой интерес работы С.И. Губара, Р.Е. Лещинера, С.П. Макарова, А.И. Панченко, А.З. Селезнева, Ю.В. Субоцкого, В.Н. Эйтингона и других ученых [3]. Теоретические подходы и обобщения, содержащиеся в этих работах, в основном отражали накопленный к тому времени значительный опыт построения структур управления применительно к потребностям крупных государственных объединений со сложной технологической и производственной структурой в условиях советской экономики.

Резкое изменение внешней среды хозяйствования в начале 90-х гг., процессы акционирования и приватизации, распад существовавшей отраслевой системы управления дали новый импульс к развитию исследований и обобщению опыта формирования вертикально интегрированных компаний и повышения эффективности систем управления в условиях переходной экономики. Наиболее ценный вклад в данное направление внесли И.Ю. Беляева, О.С. Виханский, С.В. Губанов, Г.Б. Клейнер, Е.В. Ленский, А.И. Наумов, А.А. Радыгин, В.А. Цветков, Р.М. Энтов, М.А. Эскиндаров и другие

исследователи. Проблемы повышения эффективности системы управления ВИК в нефтяной отрасли нашли свое отражение в работах А.А. Абросимова, В.Ю. Алекперова, В.Е. Баженова, А.Н. Баркова, А.Ю. Карибского, Г.А. Луценко, А.М. Мухина, А.И. Скубченко, Л.В. Соркина, Г.Н. Суркова, Т.В. Фатаховой, А.П. Хохлова и др. [11]. В то же время конкретные пути и инструменты повышения эффективности управления ВИК как в условиях рыночной, так и переходной экономики остаются недостаточно исследованной проблемой, решение которой представляет несомненный интерес не только с точки зрения теории управления, но и, прежде всего, с точки зрения практической ценности для отечественных компаний.

Складывающиеся рыночные отношения в отечественном экономическом пространстве стимулируют возможность отхода от традиционного управления предприятием, обуславливают неизбежность и экономическую целесообразность перехода от управления как такового к менеджменту и маркетингу, требуют создания системы эффективных алгоритмов принятия управленческих решений с учетом изменения рыночной конъюнктуры.

Перспективы развития экономики Российской Федерации непосредственным образом зависят от важнейшего народнохозяйственного комплекса — нефтегазового, на долю которого приходится более четверти производственного объема страны, а также основная доля налоговых и валютных поступлений государства.

Формирование рыночной экономики требует проведения прогрессивных преобразований, связанных с глубокой реструктуризацией самого производства, а также изменения характера функционирования его хозяйственного механизма и межхозяйственных связей [3]. Примером системных преобразований может служить создание вертикально интегрированных структур. В современной структуре нефтяного бизнеса вертикально интегрированные нефтяные компании занимают лидирующее положение по причине их более высокой эффективности по сравнению с неинтегрированными структурами. Вертикально интегрированные компании — это производственные и организационные объединения, взаимодействие предприятий, связанных общим участием в производстве, продаже, потреблении единого конечного продукта: поставщиков материалов, изготовителей узлов и деталей, сборщиков конечного изделия, продавцов и потребителей конечного продукта.

Основой институциональной структуры нефтяной промышленности Российской Федерации являются нефтяные компании, интегрированные по вертикальному принципу (ВИК), доля которых в нефтегазовом бизнесе превышает 90 % общего объема производства. Специфика построения производственной цепочки и среды функционирования ВИК обуславливают потенциальные риски различной степени вероятности возникновения и тяжести воздействия на компанию. В этих условиях проблема устойчивости и

анализа факторов, ее формирующих, приобретает приоритетное значение как для нефтяных компаний, так и для всей российской экономики, что и обуславливает актуальность преобразований для устойчивости и определения степени влияния на нее основных факторов функционирования компаний.

Несмотря на имеющиеся исследования проблемы устойчивости и устойчивого развития предприятий в рыночной экономике, существует ряд нерешенных теоретических и методологических аспектов вопроса ее формирования применительно к деятельности вертикально интегрированных нефтяных компаний [8].

Вертикальная интеграция имеет ряд отрицательных сторон:

- излишние издержки, если компания использует собственное входное производство при наличии внешних дешевых источников снабжения;

- потери при быстрой смене технологий;

- потери при непредсказуемости спроса, так как затруднена возможность более надежно защитить и координировать производство продукции.

Источники повышения эффективности деятельности таких компаний:

- возможность организации интенсивного информационного обмена между подразделениями, что позволяет координировать планы и графики поставок сырья, материалов, полуфабрикатов, их переработки и доставки конечной продукции потребителю;

- возможность экономии посредством более рационального использования площадей, мощностей, более легкого сбора информации о рынке, меньших расходов на осуществление сделок;

- гарантия продажи продукции в периоды низкого спроса;

- технологические преимущества в связи с тем, что приобретающая организация получит лучшее понимание технологии;

- возможность экономии на издержках рыночных трансакций;

- возможность существенного ускорения оборота капитала и окупаемости затрат.

Для обеспечения экономического роста требуется выявление рыночных возможностей в сферах, где компания будет иметь явное конкурентное преимущество. Стратегию роста можно разработать на основе анализа, проведенного на трех уровнях. На первом уровне выявляют возможности компании при существующих масштабах деятельности (возможности интенсивного роста). На втором уровне устанавливают возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности интеграционного роста). На третьем этапе определяют возможности, которые появятся за пределами отрасли (возможности диверсификационного роста). Интенсивный рост оправдан в тех случаях, когда компания не до конца использовала возможности ее традиционных рынков. Интеграционный рост возможен, когда у сферы деятельности компании прочные позиции и она может получить дополнительные выгоды за счет

перемещения в рамках отрасли. Необходимость диверсификационного роста возникает в компании в тех случаях, когда отрасль не дает возможностей для ее дальнейшего роста или возможности роста за пределами отрасли более привлекательны [6].

Интеграция позволяет закрепить хозяйственные связи, усилить стимулы для получения наиболее эффективного конечного результата, сконцентрировать ресурсы по более эффективным направлениям технической политики, использовать более эффективную систему взаиморасчетов, в том числе в результате применения расчетных цен, повысить конкурентоспособность производителей на внешнем рынке, а также более рационально решать задачи использования производственной и социальной инфраструктуры. Организационная интеграция, осуществляемая последовательно по технологической цепочке выпуска продукции для удовлетворения потребностей субъектов рыночных отношений, обеспечивает в итоге создание условий для повышения эффективности и оптимизации технических и финансовых функций вертикально интегрированных компаний. Существуют разные направления развития таких компаний. Развитие получают нефтедобывающие производства. Извлекаемое при этом в возрастающих объемах сырье традиционно экспортируется в различные регионы. Сырьевой и технологический потенциалы компании формируются на основе вовлечения в ее структуру отраслей промышленности, непосредственно связанных с добычей и последующей переработкой углеводородного сырья. Это направление развития более прогрессивно, хотя и не отвечает полностью требованиям современности [1].

Комплексное развитие всех составляющих звеньев компании, предполагающей взаимозависимый рост отраслей специализации, производственной и социально-бытовой инфраструктуры, вспомогательных и комплектующих производств. При таком направлении формирования хозяйственного комплекса появляется реальная возможность достижения гармоничного развития всех подсистем компании, оптимизации объемов создаваемых мощностей по переработке ресурсов, комплексного и рационального их использования. Концепции развития, положенные в основу этого направления, базируются на определении системы технико-экономических показателей, из числа которых первостепенное значение имеют измерители экономической эффективности производства, капитальных вложений, использования основного капитала, мероприятий природоохранного содержания.

Концентрация в рамках компании всех основных подсистем нефтегазового комплекса обеспечивает дополнительное получение нефти, газа, этана, широкой фракции легких углеводородов, сжиженного газа. Столь значительные изменения в ассортименте производимой продукции будут связаны с вводом мощностей по добыче и переработке углеводородного сы-

рья. Однако комплексность использования последнего зависит еще от того, где, в каких масштабах и по какой схеме будет перерабатываться исходное сырье уже эксплуатируемых и вводимых в разработку новых месторождений.

В состав вертикально интегрированных нефтяных компаний входят структуры, обеспечивающие все этапы производственного цикла — от добычи до транспорта и переработки нефтепродуктов. При этом можно выделить три основные составляющие нефтяных вертикально интегрированных компаний: компании, занятые непосредственно производственной деятельностью (добычей, переработкой, сбытом продукции, а также выполнением геолого-разведочных работ); сервисное звено (строительные, консалтинговые, машиностроительные фирмы, материально-техническое снабжение и др.); финансовое звено. Создание национальных вертикально интегрированных нефтяных компаний, сосредоточивающих в своих структурных подразделениях весь цикл основных процессов отрасли, имеет еще и то преимущество, что практически ликвидируются потери сырья. В настоящее время наблюдается тенденция превращения крупных компаний, заинтересованных в дальнейшем росте, в транснациональные.

Повышение роли вертикальной интеграции, как преобразования структуры управления, в регулировании процессов преобразования всей экономики и обеспечении экономического роста в течение последующих десятилетий должно стать определяющим фактором высокой конкурентоспособности экономики [2].

Мировой опыт организации и управления предприятиями свидетельствует о необходимости достаточно жесткого регулирования их деятельности со стороны государства.

Стратегия развития вертикально интегрированной нефтяной компании может быть оправдана только при ориентации прироста предложения на внешние рынки, вытеснении конкурентов с внутрисоветского или региональных рынков и замещении конкурирующих видов топлива своей продукцией.

Государственная техническая политика в той части, которая имеет отношение к нефтяным компаниям, ориентируется [4]:

- на повышение экономической и энергетической эффективности всех стадий добычи, преобразования, распределения и использования энергетических ресурсов;

- отказ от чрезмерной централизации энергоснабжения с приближением его к потребителям;

- экологическую и аварийную безопасность источников энергии и надежность энергоснабжения потребителей;

- разработку эффективных технологий добычи и переработки углеводородного сырья и т. д.

Ужесточение требований к надежности и экологической безопасности, а также децентрализация энергоснабжения неизбежно повлекут за собой рост расходов ВИНК.

Считается, что экономическим механизмом, который будет регулироваться государством и позволит реализовать эти цели, станет энергетический рынок. Причем роль государства сводится к формированию ценовой и налоговой политики, созданию конкурентной среды и разработке адекватного законодательства.

С учетом их реального вклада в экономику России нефтяные компании могут строить стратегию своего развития достаточно независимо от государства при соблюдении всех правил, установленных последним. Более того, роль вертикально интегрированных нефтяных компаний в экономике современной России такова, что государство не может позволить себе не считаться с их интересами.

Условия работы нефтяных компаний в России характеризуются неустойчивостью и резкими изменениями параметров общей экономической ситуации — темпов инфляции, динамики валютного курса межотраслевых соотношений цен, реальных доходов населения, спада производства в крупных секторах.

Поэтому зарубежный опыт управления нефтяной промышленностью в форме вертикально интегрированных компаний чрезвычайно важен для России на нынешнем этапе перехода ее экономики к рынку [12].

В условиях неопределенности и высокой неустойчивости экономической ситуации вертикально интегрированные компании имеют существенные преимущества перед независимыми производственными и посредническими фирмами как с точки зрения выживания входящих в них подразделений, так и с точки зрения нормализации общей экономической обстановки в стране [7]. Интеграция позволяет повысить эффективность функционирования компании и ее выживаемость в конкурентной борьбе. Преимуществом интегрированной компании является сбалансированность сбыта. Когда цена на нефть падает, прибыль добывающих подразделений уменьшается, но нефтепереработка и нефтехимические производства увеличивают прибыль, так как понижение стоимости сырья, как правило, больше, чем уменьшение стоимости продукта, поэтому потери одного компенсируются приобретениями другого подразделения.

В целом, как показывает практика, вертикальная интеграция компаний, занятых нефтяным бизнесом, имеет конкурентные преимущества перед предприятиями и фирмами специализированного типа. Реализуя свои стратегии, отечественные нефтегазовые компании могут в перспективе конкурировать с аналогичными зарубежными компаниями не только за счет наличия богатейших запасов нефти и газа и дешевой рабочей силы (т. е. природными, сырьевыми качествами, что, несомненно, является большим плюсом и резервом), но и своими развитыми качествами, полученными в результате реализации собственных оригинальных управленческих решений и подходов, знаний и идей.

Радикально меняющиеся в последнее время условия функционирования отечественных энерго-

компаний характеризуются необходимостью работы в нестабильной и неопределенной внешней среде [5]. Такая ситуация предъявляет к менеджерам новые требования, связанные с повышением способности к самостоятельному "стратегическому" мышлению, наличием доступа к оперативной информации о внешней среде, отражающей самые различные точки зрения.

Крупнейшие нефтяные компании при реализации долгосрочных целей устойчивого развития должны четко определять глобальную перспективу бизнеса, ориентируясь на новые технологии и партнерство с другими хозяйствующими субъектами с целью увеличения стоимости компании.

Использование преимуществ единой стратегии управления и ориентированность на ключевые факторы успеха компании требуют консолидации финансовых результатов дочерних предприятий, а также введения принципов консолидированного налогообложения. Особое значение в нефтяной промышленности придается гибкому налоговому законодательству, обеспечивающему оптимальный режим деятельности ТЭКа и сбалансированность интересов различных участников.

Основой правового регулирования таких компаний является антимонопольное законодательство ФЗ "О естественных монополиях" [10], оно вводит контроль за слияниями организаций, продажей и покупкой крупных пакетов акций компаний, а также запрет на согласование цен между хозяйствующими субъектами, раздел рынка и т. д.

Отношения собственности и реальное распределение денежных потоков в ВИНК крайне запутаны и непрозрачны не только для инвесторов, но зачастую и для фискальных органов. Это политика менеджеров, являющихся, как правило, крупными акционерами компаний. Отсутствие корпоративной культуры наносит ущерб как государству (уклонение от налогов), так и нефтяной отрасли, препятствуя притоку инвестиций.

Для повышения прозрачности публичных нефтяных компаний необходимо обязать их ежеквартально публиковать в средствах массовой информации консолидированную финансовую и производственную отчетность не позднее, чем через месяц после завершения отчетного периода.

С целью защиты интересов мелких акционеров следует обязать высших менеджеров и крупных акционеров ВИНК публиковать сведения о наличии у них акций или долей сторонних компаний, входящих в ВИНК, извещать акционеров о смене собственника крупного пакета акций.

При невыполнении соответствующих требований или сознательном искажении информации следует вводить соответствующие санкции (штрафы, аресты банковских счетов и имущества, отзыв лицензий и т. д.).

В настоящее время необходимо проведение таких реформ, которые позволят создать условия для нормальной равноправной конкуренции нефтедобыва-

ющих компаний, независимо от их размера, а также форм и распределения собственности. Только конкуренция, в разумных пределах контролируемая государством, способна привести к наиболее эффективному использованию богатейших природных ресурсов страны.

Одним из важных предложений является резкое ужесточение антимонопольного законодательства. Лишь применение суровых мер к крупным ВИНК может кардинально изменить ситуацию в отрасли. Среди возможных действий — необходимость расчленения компаний, постоянно препятствующих свободной конкуренции; распродажа лицензий на разработку месторождений в случае их неправильной эксплуатации. Только высокая конкуренция при диктатуре закона и благоприятном налоговом климате способны обеспечить эффективное функционирование отрасли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алекперов В.Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. — М., 1996. — 294 с.
2. Государственная политика и управление: учебник: в 2 ч. Часть I: Концепции и проблемы государственной политики и управления / под ред. Л.В. Сморгунова. — М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2006. — 384 с.
3. Добрынин Н.М. Государственное управление: Теория и практика. Современная версия новейшей истории государ-

ства: учебник/ Н.М. Добрынин: науч. ред. А.Н. Митин. — Новосибирск: Наука, 2010. — Т. 2 — 519 с.

4. Маркетинг услуг: журнал. — 2011. — № 1.

5. Вестник МГИМО-Университета: журнал международного профиля. — 26.04.2011.

6. Колядов Л., Комарова Л., Епифанова Н. Структура управления нефтяными компаниями. — М., 1997.

7. Мухин А. Российские вертикально интегрированные нефтяные компании: проблемы управления // Вопросы экономики. — 1998. — № 1.

8. Пижулькин А.В. Система государственного управления: учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 399 с.

9. Реформа предприятия и управление финансами: учеб.-метод. пособ. для рос. бизнеса / Ильдеменов С.В., Дранко О.И. — М.: ИСАП, 1999. — 156 с.

10. О естественных монополиях (с изменениями 19 июля 2011 г.): Федеральный закон от 17.08.1995 г. № 147-ФЗ.

11. Чиркин В.Е. Государственное и муниципальное управление. Сер.: Institutiones. — Юристъ, 2003.

12. An Blair R. and Kazerman D. Law and Economics of Vertical Integration and Control. — New York, 1983. — 359 p.

13. Код УДК 34 Право. Юридические науки: справочник по УДК URL: <http://teacode.com/online/udc/>.

ЗАО "ТюменьНИПИнефть"

625000 Россия, г. Тюмень, ул. Республики, 250, Б.

Тел.: (3452) 22-52-61.

E-mail: nataliyok@mail.ru

УДК 658.3

ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОЙ СРЕДЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

М.Ю. Чайков (канд. техн. наук, доцент)

(Уральский федеральный университет им. Первого президента РФ Б.Н. Ельцина),

А.М. Чайкова (маркетолог)

(ООО "Уральский ключ")

В статье рассматривается способ повышения продуктивности работы специалистов компании, основанный на том, что поведение человека определяется не только рациональным, но и инстинктивным началом.

Приведена многоуровневая система поощрений, в которой значительную долю составляет нематериальная часть. Эта система позволяет значительно повысить отдачу от всех сотрудников и увеличить конкурентоспособность компании, где она применена.

Одним из основных принципов современного менеджмента является признание ценности сотрудников предприятия. Так, японская философия бизнеса через свой самый распространенный и известный метод "кайдзен" провозглашает важность сотрудников и их команд. Именно поэтому в Японии получила широкое распространение система пожизненного найма персонала. Благодаря исключительным успехам ведущих японских предприятий идеи японских менеджеров стали широко внедряться в США, Европе, России и других странах. "Уильям Эдвард Деминг, американский ученый ... добавил несколько ключевых идей в японский кайдзен ... наш знакомый спросил его, чему японцы научили его

самого. Деминг ... ответил: "Люди важны" [1]. Производственная система "Росатом", которая в настоящее время внедряется в России на всех предприятиях, входящих в состав госкорпорации, выдвигает положение: "Люди — самый ценный актив". Аналогичная картина наблюдается и на других предприятиях.

Вообще этот постулат известен и используется давно. С древности известно: чтобы добиться большей отдачи от сотрудников, необходимо создавать им комфортные условия. Так, один из выдающихся полководцев древности Ганнибал "никогда не считал, что сделал все, чтобы достойно наградить своих людей" [2]. Вероятно, во многом благодаря использованию такого прие-

sent article especially for the initial life cycle of innovations. SWOT-analysis of market potential of slurries with innovative complex additive is taken as an example.

Key words: commerce efficiency; innovative project; new technologies; project analysis; SWOT-analysis; evaluation of intellectual property.

УДК 622.3231.324.5.003.1

**ОСНОВНЫЕ ПОЗИЦИИ В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ
С ЦЕЛЬЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА
(с. 13)**

Владимир Юрьевич Батурин

*ФГКОУ ВПО "Тюменский юридический институт МВД
России"
625049 Россия, Тюменская область, г. Тюмень, ул. Амур-
ская, 75.
E-mail: Vladimir1803@yandex.ru*

Функционирование нефтегазового комплекса как сложной, многоуровневой системы зависит от оптимизации управления рисками во всех его звеньях и элементов, с учетом качественного состояния, месторасположения, условий залегания, добычи, переработки, транспортировки, средств на собственное воспроизводство углеводородов и их восстановления, производства нефтепродуктов и услуг по их реализации с целью удовлетворения потребностей населения на территории проживания.

Эффективное использование природных энергетических ресурсов создаст необходимые предпосылки для вывода экономики страны на путь устойчивого развития, обеспечивающего рост благосостояния и повышение качества жизни населения.

Современный экономический рост неизбежно повлечет за собой существенное увеличение спроса на энергетические ресурсы внутри страны, что требует решения унаследованных и накопившихся за годы рыночной трансформации экономических проблем с учетом влияния экономических рисков.

Перспективные уровни добычи нефти в России определяются в основном следующими факторами — спросом на жидкое топливо и уровнем мировых цен на него, развитостью транспортной инфраструктуры, налоговыми условиями и научно-техническими достижениями в разведке и разработке месторождений, а также качеством разведанной сырьевой базы.

Положение, сложившееся в нефтяном комплексе России, характеризуется как требующее пристального внимания в экономической и управленческой структурах в сфере энергетической и национальной безопасности страны.

Ключевые слова: экономическая безопасность; природные энергетические ресурсы; нефтяной сектор экономики; пороговые значения, экспертный; государство; степень износа основных фондов; коэффициент обновления основных фондов; управление рисками.

**GENERAL PROVISIONS OF RISK MANAGEMENT
AIMED AT PROVISION OF ECONOMIC SECURITY OF
OIL AND GAS COMPLEX
(p. 13)**

Vladimir Yurievich Baturin

*Tyumen Juridical Institute of the RF Ministry of the Internal
Affairs
75, Amurskaya str., 625049, Tyumen, Tyumen region, Russia.
E-mail: Vladimir1803@yandex.ru*

Operation of oil and gas complex as complex multi-stage system depends on risk management optimization of all its sectors and blocks with account of qualitative state, placement, bedding conditions, production, processing and transportation and aimed at its own reproduction and restoration, oil products production and marketing services development in order to satisfy consumption demand of local population.

Efficient usage of natural power resources will create the required background providing stable development of the country's economy and growth of prosperity and raise of life quality of its citizens.

Contemporary economic growth will inevitably bring sufficient raise of power resources demand inside the country which requires salvation of economic problems inherited from the past and accumulated during the years of market transformations with account of economic risks effect.

Prospective volumes of oil production in Russia are mainly justified by the following factors – liquid fuel demand and level of its world prices, transportation infrastructure spreading, taxation terms and scientific-technical achievements in oil fields prospecting and development as well as quality of prospected raw-resources base.

The present state of the RF oil complex deserves close attention in both economic and managerial structures in order to guarantee energy and national security of the country.

Key words: economic security; natural power resources; oil sector of the economy; threshold values; expert; state; consumption of fixed capital; renewal factor of fixed capital; risk management.

УДК 061.5:(622.24+622.323).003.1:658

**ПРЕИМУЩЕСТВА ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ КАК
КОМПЛЕКСНОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ
СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ
(с. 16)**

Наталья Александровна Кузнецова

*ООО "ТюменьНИПИнефть"
625000 Россия, г. Тюмень, ул. Республики, 250Б.
Тел.: (3452) 22-52-61.
E-mail: nataliyok@mail.ru*

Статья посвящена актуальным проблемам нефтяной отрасли Российской Федерации на современном этапе ее развития. Доминирующее положение заняли новые для российской экономики холдинговые структуры, а именно вертикально интегрированные компании (ВИК), объединившие под своим контролем различные этапы производственного цикла, начиная от поиска и добычи сырья и заканчивая сбытом готовой продукции. Отношения собственности и реальное распределение денежных потоков в вертикально интегрированных нефтяных компаниях (ВИНК) крайне запутаны и непрозрачны. Уклонение от налогов и отсутствие корпоративной культуры наносят ущерб, как государству, так и нефтяной отрасли, препятствуя притоку инвестиций. Раскрыты три основных этапа изменений инвестиционных стратегий российских ВИНК. Необходимо ужесточение ан-

тимонопольного законодательства. Только высокая конкуренция при диктатуре закона способна обеспечить эффективное функционирование отрасли.

Ключевые слова: нефтегазовые компании; вертикально интегрированные компании (ВИК); вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК); структура ВИНК; управление ВИНК; отрасль ВИНК эффективность ВИНК; комплексное развитие ВИНК; антимонопольное законодательство ВИНК.

ADVANTAGES OF VERTICALLY-INTEGRATED OIL COMPANIES DERIVED FROM COMPLEX TRANSFORMATION OF MANAGEMENT STRUCTURE
(p. 16)

Natalia Alexandrovna Kuznetsova

"TyumenNIPIneft, Ltd."
250B, Respubliki str., 625000, Tyumen, Russia.
Phone: (3452) 22-52-61.
E-mail: nataliyok@mail.ru

The article considers actual problems of the RF oil industry existing at contemporary stage of its development. Though new for the Russian economy, holding structures, namely, vertically-integrated companies (VIC) which took under their control different stages of operational cycle, starting from natural raw-resources extraction and production till produced products marketing, are prevailing nowadays. Property relations and actual distribution of money flows in vertically-integrated oil companies (VIOC) are rather complicated and non-transparent. Tax avoidance and absence of corporate culture sustain damage to both the state and oil industry, thus preventing inflow of investments. Three general stages of investment strategies change of Russian vertically-integrated oil companies are revealed. Tightening of anti-trust law is required. Only stiff competition under law dictate can provide efficient operation of the oil industry.

Key words: oil and gas companies; vertically-integrated companies (VIC); vertically-integrated oil companies (VIOC); vertically-integrated oil companies' structure (VIOC structure); management of vertically-integrated oil companies (VIOC); industry of vertically-integrated oil companies (VIOC); efficiency of vertically-integrated oil companies (VIOC); complex development of vertically-integrated oil companies (VIOC); anti-trust law of vertically-integrated oil companies (VIOC).

УДК 658.3

ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОЙ СРЕДЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
(с. 20)

Михаил Юрьевич Чайков

Уральский федеральный университет им. Первого президента РФ Б.Н. Ельцина
620002 Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19.
Тел.: (343)383-24-90,
E-mail: chaykov@uemz.ru;
Анна Михайловна Чайкова
ООО "Уральский ключ"
620078 Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 36.
E-mail: dom2067@mail.ru

В статье рассматривается способ повышения продуктивности работы специалистов компании, основанный на том, что поведение человека определяется не только рациональным, но и инстинктивным началом.

Приведена многоуровневая система поощрений, в которой значительную долю составляет нематериальная часть. Эта система позволяет значительно повысить отдачу от всех сотрудников и увеличить конкурентоспособность компании, где она применена.

Ключевые слова: конкурентоспособность; социальный пакет; эффективность персонала; мотивация.

PROVISION OF FAVORABLE ENVIRONMENT FOR A COMPANY'S STAFF AS FACTOR OF RAISING ITS EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS
(p. 20)

Mikhail Yurievich Chaykov

Ural Federal University named after B.N. Eltsin, the First President of the Russian Federation
19, Mir str., 620002, Ekaterinburg, Russia.
Phone: (343)383-24-90,
E-mail: chaykov@uemz.ru;

Anna Mikhailovna Chaykova

"The Ural klyuch, Ltd."
36, Mir str., 620078, Ekaterinburg, Russia.
E-mail: dom2067@mail.ru

The article considers some way of raising operational efficiency of a company's employees, based on the fact that a man's behavior is determined not only by rational, but also by instinctive grounds.

Multi-stage system of encouragement, with its non-financial part playing the main role, is described. This system allows remarkable increase of all employees' efficiency and a company's competitiveness in case of its application.

Key words: competitiveness; social package; staff efficiency; motivation.

УДК 338.27

ПЕРСПЕКТИВЫ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ В РАМКАХ РАЗВИТИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ (АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР)
(с. 23)

Александр Соломонович Казак,
Николай Анатольевич Кисленко,
Владимир Валерьевич Кнотько,
Анна Александровна Яркина

ООО "Научно-исследовательский институт экономики и организации управления в газовой промышленности"
105066 Россия, г. Москва, ул. Старая Басманная, 20, стр. 8.
Тел.: (499) 265-24-20.
Факс: (499) 267-30-76.
E-mail: A.Kazak@econom.gazprom.ru,
E-mail: N.Kislenko@econom.gazprom.ru,
E-mail: V.Knoiko@econom.gazprom.ru,
E-mail: A.Yarkina@econom.gazprom.ru

ПЕРЕЧЕНЬ СТАТЕЙ, ОПУБЛИКОВАННЫХ В 2011 году

Автор, название статьи	Номер выпуска
<i>Идигова Л.М., Хасуева А.Ш., Хатаева Р.Ш.</i> Риски в условиях функционирования ОАО "Грознефтегаз": политические, экономические, финансовые, производственные, региональные	8
<i>Зотов Ф.П.</i> Установление стратегического управления на российском предприятии нефтегазовой промышленности	8
<i>Авилова В.В., Яртиев А.Ф.</i> Совершенствование управленческих механизмов повышения эффективности нефтедобычи	8
<i>Еремина И.Ю., Лавров И.И.</i> Диагностика персонала современных организаций	9
<i>Цыпин П.Е., Сабеев Д.Н.</i> Предложения по организации работ, направленных на снижение затрат и повышение рентабельности при добыче нефти методом свабирования из необустроенных скважин	9
<i>Яртиев А.Ф.</i> Совершенствование потокового метода в развитие методологии управления основными параметрами инновационных процессов в нефтедобыче	9
<i>Зубарева В.Д., Бозиева И.А.</i> Новая классификация запасов и прогнозных ресурсов нефти и горючих газов как элемент системы управления минерально-сырьевой базой	10
<i>Горюнов О.А.</i> Методические основы совершенствования управленческого труда при организации систем управления	10
<i>Кротков Г.И.</i> Принципы и предпосылки формирования нефтегазодобывающего кластера сервисного обслуживания	10
<i>Еремина И.Ю., Лавров И.И.</i> Структура трудового потенциала на основе повышения индивидуальной конкурентоспособности работников	11
<i>Крылатков П.П.</i> Целостность промышленного предприятия как системного объекта	11
<i>Горюнов О.А.</i> Методические аспекты анализа путей повышения эффективности систем управления	11
<i>Кузнецова Н.А.</i> Преимущества вертикально интегрированных нефтяных компаний как комплексного преобразования структуры управления	12
<i>Чайков М.Ю., Чайкова А.М.</i> Формирование благоприятной среды для сотрудников компании как фактор повышения ее эффективности и конкурентоспособности	12
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НГК	
<i>Филатов С.А., Захарченко Н.Н., Видякина Е.В.</i> Развитие механизма стимулирования геолого-разведочных работ на территории добывающего региона	1
<i>Бетилгириев М.А., Барзаева М.А., Идигова Л.М.</i> Роль нефтегазового комплекса Чеченской Республики в формировании региональной промышленной политики и решении проблем безработицы	3
<i>Яртиев А.Ф., Хусаинов В.М.</i> Интенсификация выработки запасов нефти заводненных коллекторов в условиях дифференцированного налогообложения	4
<i>Носик М.В.</i> Проблема выбора критериев ранжирования проектов в рамках реализации государственной политики в сфере газификации регионов РФ	5
<i>Шевченко А.К.</i> Проблемы испытания и внедрения инновационных технологий на нефтяных месторождениях	5
<i>Ибатуллина С.И., Мехеев Е.В., Заринов А.Т.</i> К обоснованию понижающего коэффициента к ставке НДС при различной вязкости нефти	5
<i>Ваньков А.А., Нургулиев Р.Г., Гавриленко Е.Д., Ахмадейшин И.А.</i> Краткий анализ методов финансирования и государственного стимулирования внедрения инновационных технологий в ТЭК	6
<i>Кибовская С.В.</i> Современное состояние пенсионного обеспечения в районах Крайнего Севера	7